

CAPÍTULO 9

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden denominarse personal del proyecto.

El equipo de dirección del proyecto es un subgrupo del equipo del proyecto y es responsable de las actividades de dirección de proyectos, tales como la planificación, el control y el cierre. Este grupo puede denominarse equipo central, equipo ejecutivo o equipo de liderazgo. Para proyectos más pequeños, las responsabilidades de la dirección de proyectos pueden ser compartidas por todo el equipo o administradas únicamente por el director del proyecto. El patrocinador del proyecto trabaja con el equipo de dirección del proyecto, ayudando generalmente con cuestiones tales como la financiación del proyecto, aclarando preguntas sobre el alcance y ejerciendo influencia sobre otros a fin de beneficiar al proyecto.

La Figura 9-1 muestra una descripción general de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, y la Figura 9-2 muestra un diagrama de flujo de esos procesos y de sus entradas, salidas y procesos de otras Áreas de Conocimiento relacionadas. Los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluyen lo siguiente:

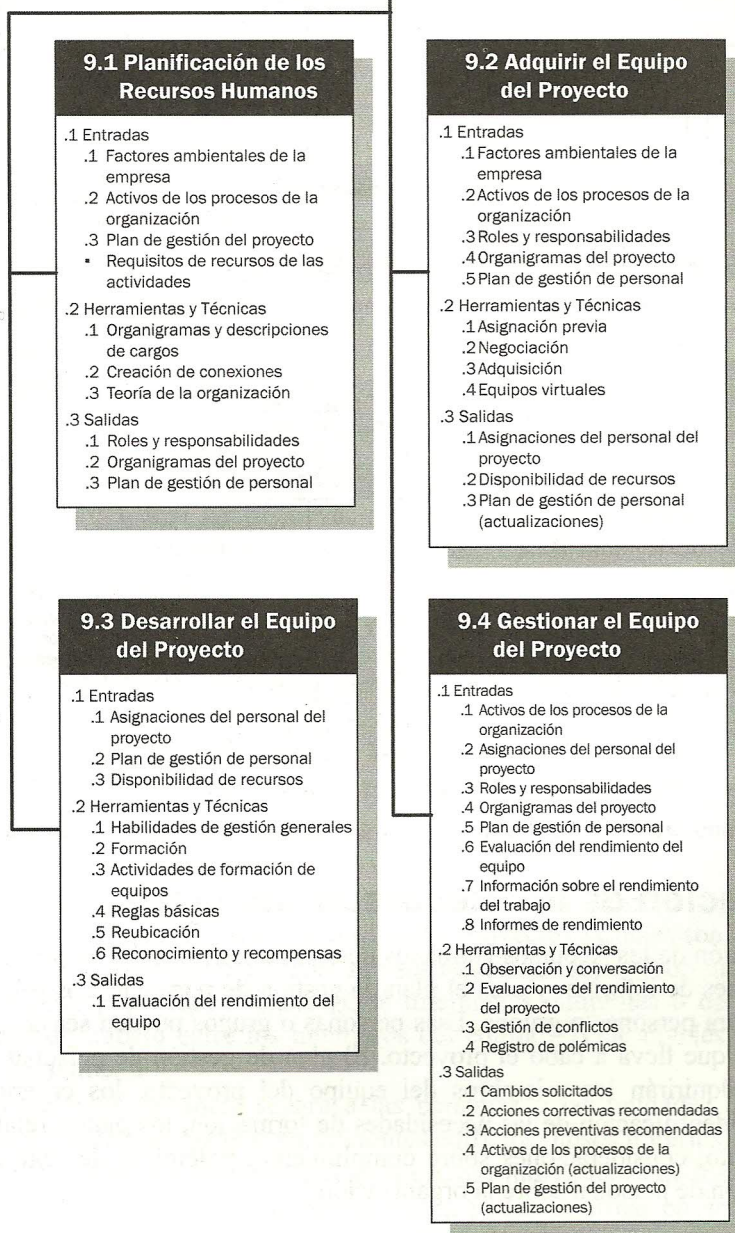
- 9.1 Planificación de los Recursos Humanos:** identificar y documentar los roles del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de informe, así como crear el plan de gestión de personal.
- 9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto:** obtener los recursos humanos necesarios para concluir el proyecto.
- 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto:** mejorar las competencias y la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto.
- 9.4 Gestionar el Equipo del Proyecto:** hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

Estos procesos interaccionan entre sí y también con los procesos de las demás Áreas de Conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso tiene lugar por lo menos una vez en cada proyecto y se realiza en una o más fases del proyecto, si el proyecto se encuentra dividido en fases. A pesar de que los procesos se presentan aquí como elementos discretos con interfaces bien definidas, en la práctica pueden solaparse e interactuar de maneras que no se detallan en esta guía. Las interacciones entre procesos se tratan en detalle en el Capítulo 3.

La Figura 9-2 ilustra las principales formas en que la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto interactúa con los demás procesos del proyecto. Ejemplos de interacciones que requieren una planificación adicional incluyen las siguientes situaciones:

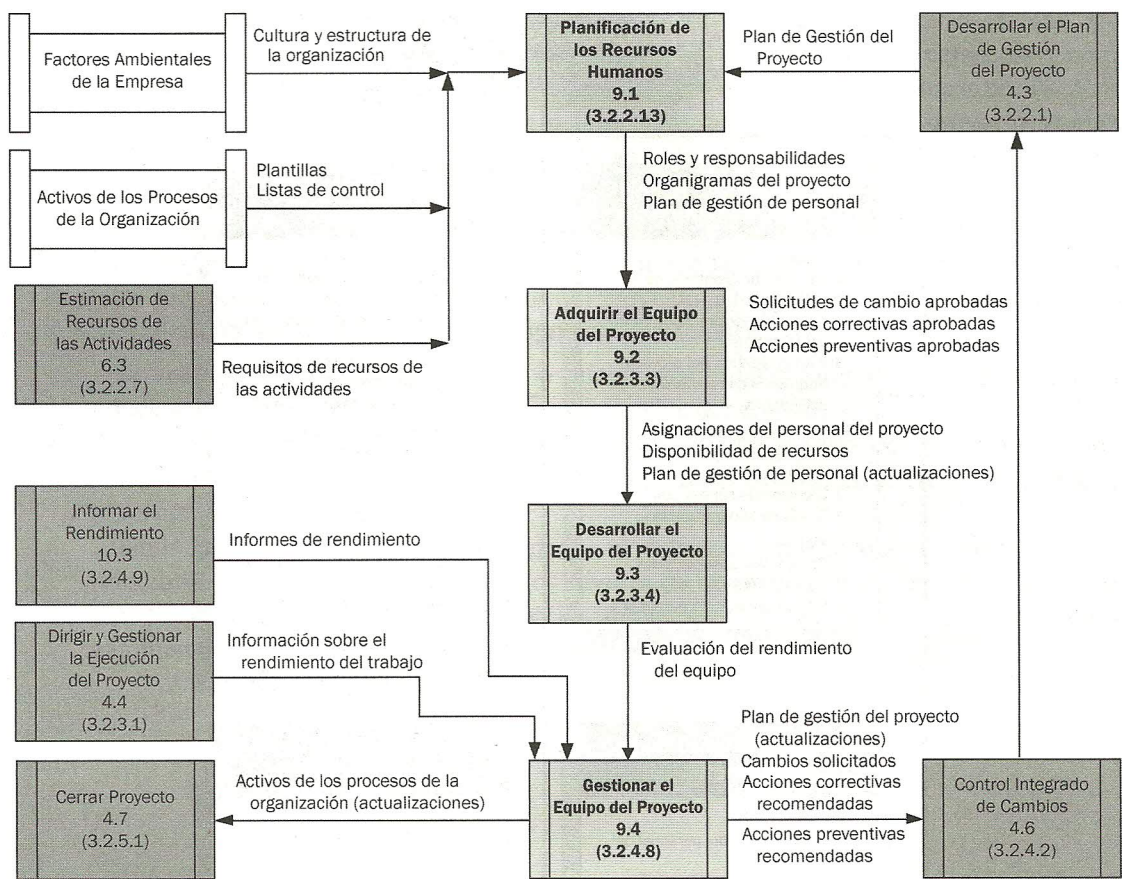
- Una vez que los miembros del equipo inicial crean una estructura de desglose del trabajo, puede ser necesario adquirir miembros adicionales del equipo
- A medida que se adquieren miembros adicionales del equipo del proyecto, su nivel de experiencia puede aumentar o reducir el riesgo del proyecto, creando la necesidad de una planificación de riesgos adicional
- Cuando las duraciones de las actividades se estiman antes de que se conozcan todos los miembros del equipo del proyecto, los niveles de competencia reales de los miembros del equipo adquiridos pueden hacer que las duraciones de las actividades y el cronograma cambien.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



9

Figura 9-1. Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto



Nota: No se muestran todas las interacciones ni todo el flujo de datos entre los procesos.

Figura 9-2. Diagrama de Flujo de Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

9.1 Planificación de los Recursos Humanos

La Planificación de los Recursos Humanos determina los roles del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de informe, y crea el plan de gestión de personal. Los roles del proyecto pueden designarse para personas o grupos. Esas personas o grupos pueden ser de dentro o de fuera de la organización que lleva a cabo el proyecto. El plan de gestión de personal puede incluir cómo y cuándo se adquirirán los miembros del equipo del proyecto, los criterios para eximirlos del proyecto, la identificación de las necesidades de formación, los planes relativos a recompensas y reconocimiento, consideraciones sobre cumplimiento, polémicas de seguridad y el impacto del plan de gestión de personal sobre la organización.

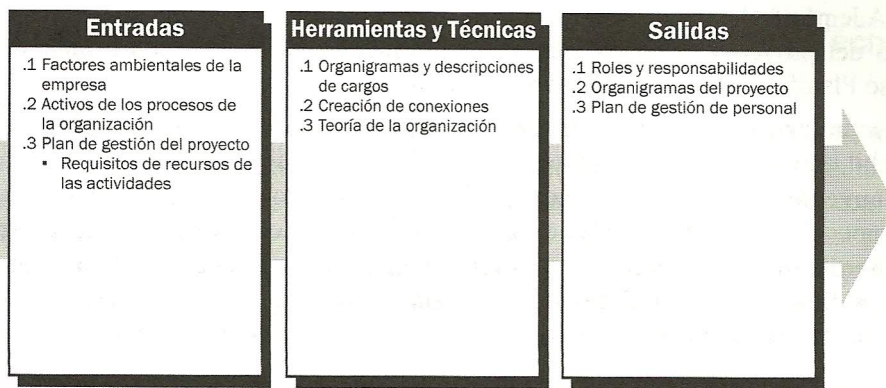


Figura 9-3. Planificación de los Recursos Humanos: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

9.1.1 Planificación de los Recursos Humanos: Entradas

.1 Factores Ambientales de la Empresa

La definición de los roles y las responsabilidades del proyecto se desarrolla teniendo en cuenta las formas en que participarán las organizaciones existentes, y cómo las disciplinas técnicas y las personas interaccionan entre sí actualmente. Algunos de los factores ambientales relevantes de la empresa (Sección 4.1.1.3) en los que están involucradas la cultura y la estructura de la organización son:

- **Organizativos.** ¿Qué organizaciones o departamentos participarán en el proyecto? ¿Cuáles son los actuales acuerdos de trabajo entre ellos? ¿Qué relaciones formales e informales existen entre ellos?
- **Técnicos.** ¿Cuáles son las diferentes disciplinas y especialidades que serán necesarias para concluir este proyecto? ¿Hay diferentes tipos de lenguajes de software, enfoques de ingeniería o clases de equipos que será necesario coordinar? ¿Las transiciones de una fase del ciclo de vida a la siguiente presentan algún desafío único?
- **Interpersonales.** ¿Qué tipos de relaciones de informe formales e informales existen entre las personas que son candidatas al equipo del proyecto? ¿Cuáles son las descripciones de los trabajos de los candidatos? ¿Cuáles son sus relaciones supervisor-subordinado? ¿Cuáles son sus relaciones proveedor-cliente? ¿Qué diferencias culturales o de idioma afectarán a las relaciones de trabajo entre los miembros del equipo? ¿Qué niveles de confianza y respeto existen actualmente?
- **Logísticos.** ¿Qué distancia separa a las personas y las unidades que formarán parte del proyecto? ¿Están las personas en diferentes edificios, husos horarios o países?
- **Políticos.** ¿Cuáles son los objetivos y programas individuales de los posibles interesados en el proyecto? ¿Qué grupos y personas tienen poder informal en áreas importantes para el proyecto? ¿Qué alianzas informales existen?

Además de los factores enumerados anteriormente, las restricciones limitan las opciones del equipo del proyecto. Algunos ejemplos de restricciones que pueden limitar la flexibilidad del proceso Planificación de los Recursos Humanos son:

- **Estructura de la organización.** Una organización cuya estructura básica sea una matriz débil implica un rol relativamente más débil para el director del proyecto (Sección 2.3.3).
- **Convenios colectivos de trabajo.** Los acuerdos contractuales con los sindicatos u otros grupos de empleados pueden exigir determinados roles o relaciones de informe.
- **Condiciones económicas.** La congelación de las contrataciones, la reducción de fondos para formación o la falta de un presupuesto para viajes son ejemplos de condiciones económicas que pueden restringir las opciones relativas al personal.

.2 Activos de los Procesos de la Organización

A medida que la metodología de dirección de proyectos madura dentro de una organización, las lecciones aprendidas de experiencias pasadas de Planificación de los Recursos Humanos quedan disponibles como activos de los procesos de la organización (Sección 4.1.1.4) para ayudar a planificar el proyecto actual. Las plantillas y las listas de control reducen la cantidad de tiempo de planificación necesario al comienzo de un proyecto y disminuyen la probabilidad de que se omitan responsabilidades importantes.

- **Plantillas.** Las plantillas que pueden resultar útiles en la Planificación de los Recursos Humanos incluyen organigramas del proyecto, descripciones de cargos, evaluaciones del rendimiento del proyecto y un enfoque estándar de gestión de conflictos.
- **Listas de control.** Las listas de control que pueden resultar útiles en la Planificación de los Recursos Humanos incluyen roles y responsabilidades comunes del proyecto, competencias típicas, programas de formación a considerar, reglas básicas del equipo, consideraciones sobre seguridad, polémicas de cumplimiento e ideas sobre recompensas.

.3 Plan de Gestión del Proyecto

El plan de gestión del proyecto (Sección 4.3) incluye los requisitos de recursos de las actividades y las descripciones de las actividades de dirección de proyectos, tales como aseguramiento de calidad, gestión de riesgos y adquisición, que ayudarán al equipo de dirección del proyecto a identificar todos los roles y las responsabilidades necesarios.

- **Requisitos de Recursos de las Actividades.** La Planificación de los Recursos Humanos usa los requisitos de recursos de las actividades (Sección 6.3.3.1) para determinar las necesidades de recursos humanos para el proyecto. Los requisitos preliminares relacionados con las personas y competencias necesarias para los miembros del equipo del proyecto se refinan como parte del proceso Planificación de los Recursos Humanos.

9.1.2 Planificación de los Recursos Humanos: Herramientas y Técnicas

.1 Organigramas y Descripciones de Cargos

Existen diversos formatos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los formatos corresponde a uno de estos tres tipos (Figura 9-4): jerárquico, matricial u orientado al texto. Adicionalmente, algunas asignaciones del proyecto se enumeran en los planes subsidiarios del proyecto, tales como los planes de riesgos, de calidad o de comunicación. Cualquiera que sea la combinación de métodos usada, el objetivo es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un propietario no ambiguo y que todos los miembros del equipo comprendan claramente cuáles son sus roles y responsabilidades.



Figura 9-4. Formatos de Definición de Roles y Responsabilidades

- **Diagramas de tipo jerárquico.** Se puede usar la estructura de organigrama tradicional para mostrar los cargos y las relaciones en un formato gráfico descendente. Las estructuras de desglose del trabajo (EDT), que están diseñadas principalmente para mostrar cómo los productos entregables del proyecto se subdividen en paquetes de trabajo, se convierten en una forma de mostrar áreas de responsabilidad de alto nivel. La estructura de desglose de la organización (OBS) es similar a la EDT, pero en lugar de estar ordenada según un desglose de los productos entregables del proyecto, está ordenada según los departamentos, las unidades o los equipos existentes de una organización. Las actividades del proyecto o los paquetes de trabajo se listan debajo de cada departamento existente. De esta forma, cualquier departamento operativo, como por ejemplo el de tecnología de la información o el de compras, puede ver todas sus responsabilidades dentro del proyecto mirando su parte de la OBS. La estructura de desglose de recursos (RBS) es otro diagrama jerárquico. Se usa para subdividir el proyecto según los tipos de recursos. Por ejemplo, una RBS puede representar todos los soldadores y los equipos de soldadura que se están utilizando en diferentes áreas de un barco, aunque estén distribuidos por las diferentes ramas de la OBS y la EDT. La RBS es útil para hacer un seguimiento de los costes del proyecto y puede alinearse con el sistema contable de la organización. La RBS puede contener categorías de recursos que no sean los recursos humanos.

- **Diagramas basados en una matriz.** Una matriz de asignación de responsabilidades (RAM) se usa para ilustrar las conexiones entre el trabajo que debe realizarse y los miembros del equipo del proyecto. En proyectos más grandes, las matrices RAM se pueden desarrollar en distintos niveles. Por ejemplo, una RAM de alto nivel puede definir qué grupo o unidad del equipo del proyecto es responsable de cada componente de la EDT, mientras que las RAM de nivel más bajo se usan dentro del grupo para designar roles, responsabilidades y niveles de autoridad para actividades específicas. El formato matricial, a veces denominado tabla, permite a una persona ver todas las actividades asociadas con una persona o ver todas las personas asociadas con una actividad. La matriz que se muestra en la Figura 9-5 es un tipo de RAM denominada diagrama RACI, debido a que los nombres de los roles que se documentan son Responsable (Responsable), Accountable (Subordinado-responsable), Consult (Consultado) e Inform (Informado). El ejemplo de diagrama muestra el trabajo que debe realizarse en la columna de la izquierda como actividades, pero las RAM pueden mostrar responsabilidades con distintos niveles de detalle. Las personas pueden mostrarse individualmente o como grupos.

Cuadro RACI	Persona				
Actividad	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Definir	A	R	I	I	I
Diseñar	I	A	R	C	C
Desarrollar	I	A	R	C	C
Probar	A	I	I	R	I

R = Responsable A = Subordinado C = Consultar I = Informar

Figura 9-5. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) usando un Formato RACI

- **Formatos orientados al texto.** Las responsabilidades de los miembros del equipo que requieran descripciones detalladas pueden especificarse en formatos orientados al texto. Generalmente en forma de resumen, los documentos proporcionan información como, por ejemplo, responsabilidades, autoridad, competencias y calificaciones. Los documentos se conocen por varios nombres, entre ellos descripciones de cargos y formularios de rol-responsabilidad-autoridad. Estas descripciones y estos formularios constituyen excelentes plantillas para proyectos futuros, especialmente cuando la información se actualiza en todo el proyecto actual aplicando las lecciones aprendidas.
- **Otras secciones del plan de gestión del proyecto.** Algunas responsabilidades relacionadas con la gestión del proyecto se enumeran y explican en otras secciones del plan de gestión del proyecto. Por ejemplo, el registro de riesgos enumera los propietarios de los riesgos, el plan de comunicación enumera los miembros del equipo responsables de las actividades de comunicación, y el plan de calidad designa a las personas responsables de realizar el aseguramiento de calidad y las actividades de control de calidad.

.2 Creación de Conexiones

La interacción informal con los demás en una organización o industria es una forma constructiva de comprender los factores políticos e interpersonales que tendrán un impacto sobre la efectividad de las diversas opciones de gestión de personal. Las actividades de creación de conexiones de recursos humanos incluyen correspondencia proactiva, almuerzos de negocios, conversaciones informales y conferencias especializadas. Si bien la creación de conexiones concentrada puede ser una técnica útil al inicio de un proyecto, también es efectivo realizar actividades de creación de conexiones de manera regular antes de que comience un proyecto.

.3 Teoría de la Organización

La teoría de la organización proporciona información acerca de las formas en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización. Aplicando principios comprobados se reduce la cantidad de tiempo necesaria para crear las salidas de Planificación de los Recursos Humanos y mejora la probabilidad de que la planificación sea efectiva.

9.1.3 Planificación de los Recursos Humanos: Salidas

.1 Roles y Responsabilidades

Deberán tratarse los siguientes temas al enumerar los roles y las responsabilidades necesarios para concluir el proyecto:

- **Rol.** La denominación que describe la parte de un proyecto de la cual una personal es responsable. Ejemplos de roles del proyecto son ingeniero de caminos, enlace con los tribunales, analista de negocios y coordinador de pruebas. La claridad de los roles con respecto a la autoridad, las responsabilidades y los límites es esencial para el éxito del proyecto.
- **Autoridad.** El derecho a aplicar los recursos del proyecto, tomar decisiones y firmar aprobaciones. Ejemplos de decisiones que requieren una autoridad clara incluyen la selección de un método para completar una actividad, la aceptación de la calidad y cómo responder a las variaciones del proyecto. Los miembros del equipo funcionan mejor cuando sus niveles individuales de autoridad coinciden con sus responsabilidades individuales.
- **Responsabilidad.** El trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto para completar las actividades del proyecto.
- **Competencia.** La habilidad y la capacidad necesarias para completar las actividades del proyecto. Si los miembros del equipo del proyecto no poseen las competencias necesarias, el rendimiento puede verse amenazado. Cuando se identifican tales desequilibrios, se inician respuestas proactivas, tales como formación, contratación, cambios en el cronograma, o cambios en el alcance.

.2 Organigramas del Proyecto

Un organigrama del proyecto es una representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto y sus relaciones de informe. Puede ser formal o informal, muy detallado o ampliamente esbozado, dependiendo de las necesidades del proyecto. Por ejemplo, el organigrama del proyecto para un equipo de respuesta a catástrofes formado por 3.000 personas será más detallado que un organigrama del proyecto para un proyecto interno, formado por veinte personas.

3 Plan de Gestión de Personal

El plan de gestión de personal, un subgrupo del plan de gestión del proyecto (Sección 4.3), describe cuándo y cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos. El plan de gestión de personal puede ser formal o informal, muy detallado o ampliamente esbozado, dependiendo de las necesidades del proyecto. El plan se actualiza continuamente durante el proyecto, para dirigir la adquisición continua de miembros del equipo y las acciones de desarrollo. La información del plan de gestión de personal varía según el área de aplicación y el tamaño del proyecto, pero los conceptos que deben tenerse en cuenta incluyen:

- **Adquisición de personal.** Al planificar la adquisición de miembros del equipo del proyecto surgen varias preguntas. Por ejemplo, ¿los recursos humanos provendrán de la organización misma o de fuentes externas contratadas? ¿Los miembros del equipo deberán trabajar en un lugar centralizado o podrán trabajar desde lugares distantes? ¿Cuáles son los costes asociados con cada nivel de experiencia necesario para el proyecto? ¿Cuánta asistencia puede proporcionar el departamento de recursos humanos de la organización al equipo de dirección del proyecto?
- **Horarios.** El plan de gestión de personal describe los plazos necesarios para los miembros del equipo del proyecto, ya sea de forma individual o colectiva, así como también cuándo deberían iniciarse las actividades de adquisición, tales como el reclutamiento. Una herramienta para presentar en forma de diagrama los recursos humanos es el histograma de recursos (Sección 6.5.3.2). Este diagrama de barras ilustra la cantidad de horas que se necesitarán de una persona, un departamento o todo el equipo del proyecto cada semana o mes durante el transcurso del proyecto. El diagrama puede incluir una línea horizontal que represente la cantidad máxima de horas disponibles de un recurso en particular. Las barras que se extienden más allá de la cantidad máxima de horas disponibles identifican la necesidad de contar con una estrategia de nivelación de recursos, como por ejemplo añadir más recursos o ampliar la longitud del cronograma. En la Figura 9-6 se ilustra un ejemplo de un histograma de recursos.

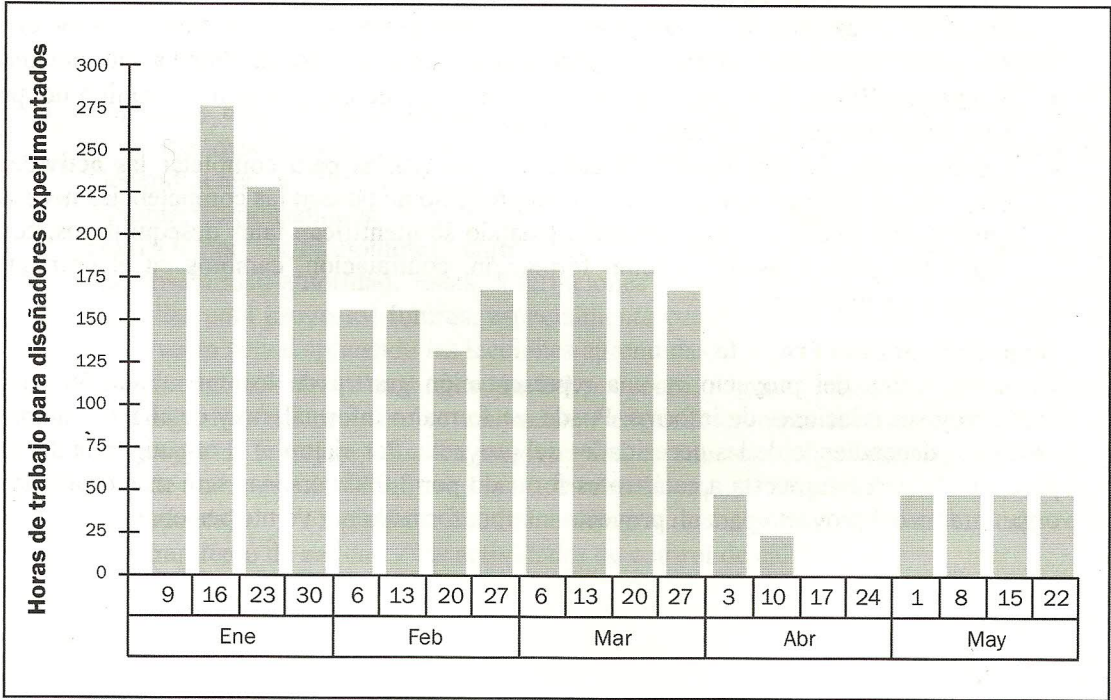


Figura 9-6. Histograma de Recursos Ilustrativo

- **Criterios de liberación.** Determinar el método y la oportunidad para eximir a los miembros del equipo beneficia tanto al proyecto como a los miembros del equipo. Cuando los miembros del equipo son liberados de un proyecto en el momento óptimo, pueden eliminarse los pagos a las personas que finalizaron sus responsabilidades y reducirse los costes. La motivación mejora cuando se planifican transiciones graduales hacia próximos proyectos con anticipación.
- **Necesidades de formación.** Si se espera que los miembros del equipo que se asignarán no tendrán las competencias necesarias, puede desarrollarse un plan de formación como parte del proyecto. El plan también puede incluir formas de ayudar a los miembros del equipo a obtener certificaciones que beneficiarían al proyecto.
- **Reconocimiento y recompensas.** Criterios claros respecto a las recompensas y un sistema planificado para su uso fomentarán y reforzarán los comportamientos deseados. Para ser efectivos, el reconocimiento y las recompensas deben basarse en las actividades y en el rendimiento a cargo de una persona. Por ejemplo, un miembro del equipo que es recompensado por cumplir con los objetivos de costes debería tener un nivel de control apropiado sobre las decisiones que afectan los gastos. Crear un plan con tiempos establecidos para las recompensas asegura que se efectúe el reconocimiento y que no se olvide. El reconocimiento y las recompensas se otorgan como parte del proceso Desarrollar el Equipo del Proyecto (Sección 9.3).
- **Cumplimiento.** El plan de gestión de personal puede incluir estrategias para cumplir con las regulaciones gubernamentales aplicables, los contratos con los sindicatos y las demás políticas de recursos humanos establecidas.
- **Seguridad.** Las políticas y los procedimientos que protegen a los miembros del equipo de los peligros relacionados con la seguridad pueden incluirse en el plan de gestión de personal así como también en el de registro de riesgos.

9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto

Adquirir el Equipo del Proyecto es el proceso de obtener los recursos humanos necesarios para completar el proyecto. El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control sobre los miembros del equipo seleccionados para el proyecto.

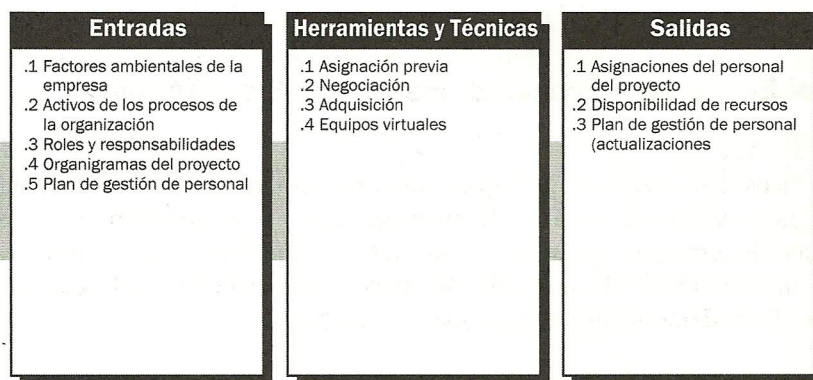


Figura 9-7. Adquirir el Equipo del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

9.2.1 Adquirir el Equipo del Proyecto: Entradas

.1 Factores Ambientales de la Empresa

Los miembros del equipo del proyecto se obtienen de todas las fuentes disponibles, tanto internas como externas. Cuando el equipo de dirección del proyecto puede influir o dirigir las asignaciones de personal, las características que se deben tener en cuenta incluyen:

- **Disponibilidad.** ¿Quiénes están disponibles y cuándo?
- **Capacidad.** ¿Qué competencias poseen las personas?
- **Experiencia.** ¿Las personas han realizado trabajos similares o relacionados? ¿Los han realizado bien?
- **Intereses.** ¿Las personas están interesadas en trabajar en este proyecto?
- **Coste.** ¿Cuánto se le pagará a cada miembro del equipo, en especial si son contratados de fuera de la organización?

.2 Activos de los Procesos de la Organización

Una o más de las organizaciones que participan en el proyecto pueden tener políticas, guías o procedimientos que rigen las asignaciones de personal (Sección 4.1.1.4). Los departamentos de recursos humanos también pueden ayudar en el reclutamiento, la contratación y la orientación de los miembros del equipo del proyecto.

.3 Roles y Responsabilidades

Los roles y las responsabilidades definen los cargos, las habilidades y las competencias que requiere el proyecto (Sección 9.1.3.1).

.4 Organigramas del Proyecto

Los organigramas del proyecto proporcionan una descripción general acerca de la cantidad de personas necesarias para el proyecto (Sección 9.1.3.2).

.5 Plan de Gestión de Personal

El plan de gestión de personal, junto con el cronograma del proyecto, identifica los períodos durante los cuales se necesitará a cada miembro del equipo del proyecto y otra información importante para la adquisición del equipo del proyecto (Sección 9.1.3.3).

9.2.2 Adquirir el Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas

.1 Asignación Previa

En algunos casos, los miembros del equipo del proyecto se conocen de antemano; es decir, han sido asignados previamente. Esta situación puede darse si el proyecto es el resultado de haber prometido que determinadas personas serán parte de una propuesta competitiva, si el proyecto depende de la experiencia de determinadas personas o si dentro del acta de constitución del proyecto se definen determinadas asignaciones de personal.

.2 Negociación

En muchos proyectos, las asignaciones de personal se negocian. Por ejemplo, el equipo de dirección del proyecto puede necesitar negociar con:

- Gerentes funcionales para asegurar que el proyecto reciba personal con las competencias apropiadas dentro del plazo necesario y que los miembros del equipo del proyecto podrán trabajar en el proyecto hasta completar sus responsabilidades
- Otros equipos de dirección del proyecto dentro de la organización ejecutante para asignar adecuadamente recursos escasos o especializados.

La capacidad del equipo de dirección del proyecto de ejercer influencia sobre otros desempeña un rol importante en la negociación de asignaciones de personal, al igual que las políticas de las organizaciones involucradas (Sección 2.3.3). Por ejemplo, un gerente funcional ponderará los beneficios y la visibilidad de proyectos que compiten a la hora de determinar dónde asignar a las personas con un rendimiento excepcional que todos los equipos del proyecto desean.

.3 Adquisición

Cuando la organización ejecutante carece del personal interno necesario para concluir el proyecto, los servicios requeridos pueden adquirirse de fuentes externas (Sección 12.4.3.1). Esto puede implicar contratar consultores individuales o subcontratar trabajo a otra organización.

.4 Equipos Virtuales

El uso de equipos virtuales crea nuevas posibilidades a la hora de adquirir los miembros del equipo del proyecto. Los equipos virtuales pueden definirse como grupos de personas con un objetivo común, que cumplen con sus roles pasando poco o nada de tiempo en reuniones cara a cara. La disponibilidad de comunicación electrónica, como por ejemplo correo electrónico y videoconferencia, ha hecho viable la existencia de dichos equipos. El formato de equipo virtual hace posible:

- Formar equipos de personas de la misma compañía que viven en áreas geográficas dispersas
- Aportar experiencia especial a un equipo del proyecto, aunque el experto no se encuentre en la misma área geográfica
- Incorporar empleados que trabajan desde oficinas instaladas en sus domicilios
- Formar equipos de personas que trabajan en diferentes turnos u horarios
- Incluir personas con discapacidades de movilidad
- Avanzar en proyectos que se habrían ignorado debido a los gastos de viajes.

La Planificación de las Comunicaciones (Sección 10.1) adquiere una importancia cada vez mayor en el entorno de un equipo virtual. Puede necesitarse tiempo adicional para establecer expectativas claras, desarrollar protocolos para afrontar los conflictos, incluir personas en la toma de decisiones y compartir los méritos del éxito.

9.2.3 Adquirir el Equipo del Proyecto: Salidas

.1 Asignaciones del Personal del Proyecto

Se considera que el proyecto está dotado de personal cuando se han asignado las personas apropiadas para trabajar en él. La documentación puede incluir un directorio del equipo del proyecto, memorandos a los miembros del equipo y que los nombres se incluyan en otras partes del plan de gestión del proyecto, tales como los organigramas y cronogramas del proyecto.

.2 Disponibilidad de Recursos

La disponibilidad de recursos documenta los períodos de tiempo que cada miembro del equipo del proyecto puede trabajar en el proyecto. La creación de un cronograma final fiable (Sección 6.5.3.1) depende de tener una buena comprensión de los conflictos de cronograma de cada persona, incluidas las vacaciones y los compromisos con otros proyectos.

.3 Plan de Gestión de Personal (Actualizaciones)

A medida que determinadas personas cumplen con los roles y las responsabilidades del proyecto, es posible que sea necesario realizar cambios en el plan de gestión de personal (Sección 9.1.3.3), porque rara vez las personas se ajustan exactamente a los requisitos de personal planificados. Otros motivos por los que puede modificarse el plan de gestión de personal incluyen ascensos, jubilaciones, enfermedades, polémicas de rendimiento y cambios en la carga de trabajo.

9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

Desarrollar el Equipo del Proyecto mejora las competencias e interacciones de los miembros del equipo a fin de mejorar el rendimiento del proyecto. Los objetivos incluyen:

- Mejorar las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad de completar las actividades del proyecto
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo a fin de incrementar la productividad a través de un mayor trabajo en equipo.

Algunos ejemplos de trabajo en equipo efectivo incluyen ayudarse mutuamente cuando las cargas de trabajo no están equilibradas, comunicarse de formas que se ajusten a las preferencias individuales, y compartir información y recursos. Los esfuerzos para el desarrollo del equipo son más beneficiosos cuando se realizan en las fases tempranas, pero deberían tener lugar durante todo el ciclo de vida del proyecto.

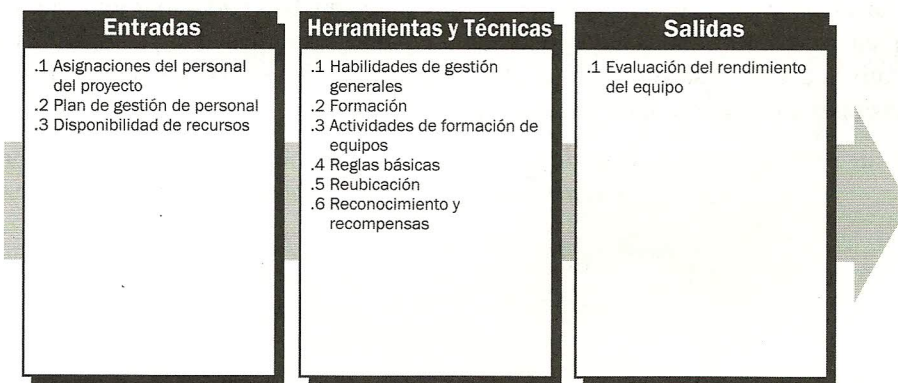


Figura 9-8. Desarrollar el Equipo del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

9.3.1 Desarrollar el Equipo del Proyecto: Entradas

.1 Asignaciones del Personal del Proyecto

El desarrollo del equipo comienza con una lista de los miembros del equipo del proyecto. Los documentos de asignación de personal del proyecto (Sección 9.2.3.1) identifican a las personas que integran el equipo.

.2 Plan de Gestión de Personal

El plan de gestión de personal (Sección 9.1.3.3) identifica las estrategias y los planes de formación para desarrollar el equipo del proyecto. A medida que el proyecto avanza, elementos como las recompensas, la retroalimentación, la formación adicional y las acciones disciplinarias se añaden al plan como resultado de las evaluaciones continuas de rendimiento del equipo (Sección 9.3.3.1) y otras formas de gestión del equipo del proyecto (Sección 9.4.2).

.3 Disponibilidad de Recursos

La información de disponibilidad de recursos (Sección 9.2.3.2) identifica cuándo los miembros del equipo del proyecto pueden participar en las actividades de desarrollo del equipo.

9.3.2 Desarrollar el Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas

.1 Habilidades de Dirección General

Las habilidades interpersonales (Sección 1.5.5), a veces conocidas como “habilidades blandas”, son de especial importancia para el desarrollo del equipo. Al comprender los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, prever sus acciones, reconocer sus inquietudes y hacer un seguimiento de sus polémicas, el equipo de dirección del proyecto puede reducir en gran medida los problemas y aumentar la cooperación. Las habilidades como la empatía, la influencia, la creatividad y la facilitación del grupo son activos valiosos al gestionar el equipo del proyecto.

.2 Formación

La formación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. La formación puede ser formal o informal. Algunos ejemplos de métodos de formación incluyen la formación en aulas, por Internet, basada en ordenadores, en el lugar de trabajo a cargo de otro miembro del equipo del proyecto, tutoría y entrenamiento.

Si los miembros del equipo del proyecto carecen de las habilidades de gestión o técnicas necesarias, tales habilidades pueden desarrollarse como parte del trabajo del proyecto. La formación programada se realiza según lo establecido en el plan de gestión de personal. La formación no programada se realiza como resultado de observaciones, conversaciones y evaluaciones del rendimiento del proyecto realizadas durante el proceso de control de la gestión del equipo del proyecto.

.3 Actividades de Desarrollo de Equipos

Las actividades de desarrollo de equipos pueden variar desde un punto del orden del día de cinco minutos en una reunión de revisión del estado de la situación hasta una experiencia fuera del lugar de trabajo, facilitada profesionalmente, y diseñada para mejorar las relaciones interpersonales. Algunas actividades de grupo, como desarrollar la EDT, pueden no estar diseñadas explícitamente como actividades de desarrollo de equipos, pero pueden aumentar la cohesión del equipo cuando esa actividad de planificación se estructura y facilite bien. También es importante alentar la comunicación y las actividades informales, debido al rol que desempeñan para fomentar la confianza y establecer buenas relaciones laborales. Las estrategias de formación de equipos son especialmente valiosas cuando los miembros del equipo trabajan virtualmente desde lugares remotos, sin el beneficio del contacto cara a cara.

.4 Reglas Básicas

Las reglas básicas establecen expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto. El compromiso con pautas claras desde las fases tempranas reduce los malos entendidos y aumenta la productividad. El proceso de discutir las reglas básicas permite a los miembros del equipo descubrir valores que son importantes para unos y otros. Todos los miembros del equipo del proyecto comparten la responsabilidad de aplicar las reglas una vez establecidas.

.5 Reubicación

La reubicación implica colocar a muchos o a todos los miembros del equipo del proyecto más activos en el mismo lugar físico para mejorar su capacidad de actuar como equipo. La reubicación puede ser temporal, como por ejemplo en ocasiones estratégicamente importantes durante el proyecto, o a lo largo de todo el proyecto. La estrategia de reubicación puede incluir una sala de reuniones, a veces denominada centro de mando, con dispositivos de comunicación electrónicos, lugares para colgar cronogramas y otras comodidades que mejoran la comunicación y fomentan un sentido de comunidad. Mientras que la reubicación se considera una buena estrategia, el uso de equipos virtuales reducirá la frecuencia con que los miembros del equipo estarán juntos en el mismo lugar.

.6 Reconocimiento y Recompensas

Parte del proceso de desarrollo del equipo implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable. Los planes originales relativos a las formas de recompensar a las personas se desarrollan durante la Planificación de los Recursos Humanos (Sección 9.1). Las decisiones de otorgamiento de premios se toman, formal o informalmente, durante el proceso de gestión del equipo del proyecto, a través de evaluaciones de rendimiento (Sección 9.4.2.2).

Debería recompensarse sólo el comportamiento deseable. Por ejemplo, debería recompensarse o reconocerse la buena disposición para trabajar horas extra a fin de cumplir con un objetivo agresivo del cronograma, pero no debería recompensarse la necesidad de trabajar horas extra como consecuencia de una planificación deficiente. Las recompensas ganar-perder (suma cero) que sólo una cantidad limitada de miembros del equipo del proyecto pueden lograr, tales como el miembro del equipo del mes, pueden perjudicar la cohesión del equipo. Recompensar el comportamiento ganar-ganar que todos pueden lograr, tales como presentar puntualmente los informes de progreso, tiende a aumentar el respaldo entre los miembros del equipo.

El reconocimiento y las recompensas deberían tener en cuenta las diferencias culturales. Por ejemplo, puede ser difícil desarrollar recompensas de equipos apropiadas en una cultura que alienta el individualismo.

9.3.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto: Salidas

.1 Evaluación del Rendimiento del Equipo

A medida que se implementan esfuerzos de desarrollo, como por ejemplo la formación, el desarrollo de equipos y la reubicación, el equipo de dirección del proyecto realiza evaluaciones informales o formales de la efectividad del equipo del proyecto. Se espera que las estrategias y actividades de desarrollo del equipo efectivas mejoren el rendimiento del equipo, lo cual aumenta la probabilidad de cumplir con los objetivos del proyecto. La evaluación de la efectividad de un equipo puede incluir indicadores tales como:

- Mejoras en las habilidades que permiten a una persona realizar las actividades asignadas de forma más efectiva
- Mejoras en las competencias y los sentimientos que ayudan al equipo a mejorar su rendimiento como grupo
- Menor índice de rotación del personal.

9.4 Gestionar el Equipo del Proyecto

Gestionar el Equipo del Proyecto implica hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto. El equipo de dirección del proyecto observa el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos, resuelve las polémicas y evalúa el rendimiento de los miembros del equipo. Como consecuencia de gestionar el equipo del proyecto, se actualiza el plan de gestión de personal, se presentan solicitudes de cambio, se resuelven polémicas, se proporciona una entrada a las evaluaciones de rendimiento de la organización y las lecciones aprendidas se añaden a la base de datos de la organización.

La gestión del equipo del proyecto es complicada cuando los miembros del equipo están subordinados tanto a un gerente funcional como al director del proyecto dentro de una organización matricial (Sección 2.3.3). La gestión efectiva de esta doble relación de informe a menudo es un factor crítico para el éxito del proyecto y, generalmente, es responsabilidad del director del proyecto.

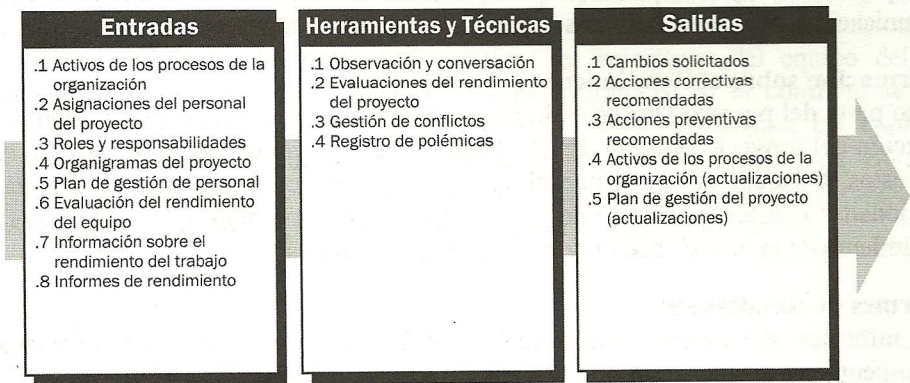


Figura 9-9. Gestionar el Equipo del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

9.4.1 Gestionar el Equipo del Proyecto: Entradas

.1 Activos de los Procesos de la Organización

El equipo de dirección del proyecto debe utilizar las políticas, los procedimientos y los sistemas de recompensa de los empleados de una organización durante el transcurso de un proyecto (Sección 4.1.1.4). Deben ponerse a disposición del equipo de dirección del proyecto, como parte del proceso de dirección de proyectos, cenas de reconocimiento de la organización, certificados de agradecimiento, boletines informativos, tableros de anuncios, sitios Web, estructuras de bonificaciones, indumentaria de la empresa y otros beneficios extra de la organización.

.2 Asignaciones del Personal del Proyecto

Las asignaciones del personal del proyecto (Sección 9.2.3.1) proporcionan una lista de los miembros del equipo del proyecto que debe ser evaluada durante este proceso de seguimiento y control.

.3 Roles y Responsabilidades

Una lista de los roles y las responsabilidades del personal se utiliza para supervisar y evaluar el rendimiento (Sección 9.1.3.1).

.4 Organigramas del Proyecto

Los organigramas del proyecto proporcionan una imagen de las relaciones de informe entre los miembros del equipo del proyecto (Sección 9.1.3.2).

.5 Plan de Gestión de Personal

El plan de gestión de personal detalla los períodos durante los cuales se espera que los miembros del equipo trabajen en el proyecto, junto con información como planes de formación, requisitos de certificación y polémicas de cumplimiento (Sección 9.1.3.3).

.6 Evaluación del Rendimiento del Equipo

El equipo de dirección del proyecto realiza evaluaciones formales o informales constantes del rendimiento del equipo del proyecto (Sección 9.3.3.1). Al evaluar continuamente el rendimiento del equipo del proyecto, pueden llevarse a cabo acciones para resolver polémicas, modificar la comunicación, tratar los conflictos y mejorar la interacción del equipo.

.7 Información sobre el Rendimiento del Trabajo

Como parte del proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto (Sección 4.4), el equipo de dirección del proyecto observa directamente el rendimiento de los miembros del equipo a medida que éstos trabajan. Al gestionar el equipo del proyecto se tienen en cuenta observaciones relacionadas con áreas tales como la participación del miembro del equipo en las reuniones, el seguimiento de puntos de acción y la claridad de comunicación.

.8 Informes de Rendimiento

Los informes de rendimiento (Sección 10.3.3.1) proporcionan documentación acerca del rendimiento en comparación con el plan de gestión del proyecto. Algunos ejemplos de áreas de rendimiento que pueden ayudar en la gestión del equipo del proyecto incluyen los resultados del control del cronograma, del control de costes, del control de calidad, de la verificación del alcance y de las auditorías de adquisición. La información de los informes de rendimiento y las proyecciones relacionadas ayudan a determinar los requisitos futuros de recursos humanos, el reconocimiento y las recompensas, y las actualizaciones del plan de gestión de personal.

9.4.2 Gestionar el Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas

.1 Observación y Conversación

La observación y la conversación se usan para mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo del proyecto. El equipo de dirección del proyecto supervisa indicadores, como por ejemplo el avance en relación con los productos entregables del proyecto, los logros que son motivo de orgullo para los miembros del equipo y las polémicas interpersonales.

.2 Evaluaciones del Rendimiento del Proyecto

La necesidad de realizar evaluaciones formales o informales del rendimiento del proyecto depende de la duración del proyecto, de la complejidad del proyecto, de la política de la organización, de los requisitos de los contratos de trabajo, y de la cantidad y calidad de la comunicación regular. Los miembros del equipo del proyecto reciben retroalimentación de las personas que supervisan su trabajo del proyecto. También puede recogerse información de evaluación de las personas que interaccionan con los miembros del equipo del proyecto utilizando los principios de retroalimentación de 360 grados. El término “360 grados” significa que la persona que está siendo evaluada recibe retroalimentación sobre el rendimiento de muchas fuentes, incluidos los superiores, colegas y subordinados.

Los objetivos de llevar a cabo evaluaciones de rendimiento durante el transcurso de un proyecto pueden incluir: aclarar roles y responsabilidades; contar con un tiempo estructurado para asegurarse de que los miembros del equipo reciban retroalimentación positiva en lo que, de lo contrario, sería un entorno ajetreado; descubrir polémicas desconocidas o no resueltas; desarrollar planes de formación individuales; y establecer los objetivos específicos para futuros períodos.

.3 Gestión de Conflictos

Una gestión de conflictos exitosa tiene como resultado una mayor productividad y relaciones laborales positivas. Fuentes de conflicto incluyen recursos escasos, prioridades del cronograma y estilos de trabajo personales. Las reglas básicas del equipo, las normas de grupo y las prácticas de dirección de proyectos sólidas, como la planificación de la comunicación y la definición de roles, reducen la cantidad de conflictos. Si se manejan apropiadamente, las diferencias de opinión son saludables y pueden llevar a una mayor creatividad y a una mejor toma de decisiones. Cuando las diferencias se convierten en un factor negativo, los miembros del equipo del proyecto son inicialmente responsables de resolver sus propios conflictos. Si el conflicto se intensifica, el director del proyecto debería ayudar a facilitar una resolución satisfactoria. Los conflictos deberían tratarse en las fases tempranas y por lo general en privado, usando un enfoque directo y constructivo. Si continúan los conflictos negativos, será necesario recurrir a procedimientos cada vez más formales, incluida la posibilidad de adoptar acciones disciplinarias.

.4 Registro de Polémicas

A medida que surgen polémicas durante el transcurso de la gestión del equipo del proyecto, un registro escrito puede documentar quiénes son las personas responsables de resolver polémicas específicas antes de una fecha objetivo. El registro ayuda al equipo del proyecto a supervisar las polémicas hasta el cierre. La resolución de polémicas trata los obstáculos que pueden impedir que el equipo logre sus objetivos. Estos obstáculos pueden incluir factores como diferencias de opinión, situaciones que deben investigarse, y responsabilidades que surjan o no hayan sido previstas y deban asignarse a alguna persona del equipo del proyecto.

9.4.3 Gestionar el Equipo del Proyecto: Salidas

.1 Cambios Solicitados

Los cambios de personal, ya sean por elección o provocados por eventos incontrolables, pueden afectar al resto del plan del proyecto. Cuando se prevé que las polémicas relativas al personal van a afectar al plan del proyecto, por ejemplo haciendo que se extienda el cronograma o se exceda el presupuesto, puede procesarse una solicitud de cambio a través del proceso Control Integrado de Cambios (Sección 4.6).

.2 Acciones Correctivas Recomendadas

La acción correctiva correspondiente a la gestión de recursos humanos incluye elementos tales como cambios en el personal, formación adicional y acciones disciplinarias. Los cambios en el personal pueden consistir en transferir personas a diferentes asignaciones, externalizar algunos trabajos y reemplazar a los miembros del equipo que abandonan el proyecto. El equipo de dirección del proyecto también determina cómo y cuándo otorgar reconocimiento y recompensas sobre la base del rendimiento del equipo.

.3 Acciones Preventivas Recomendadas

Cuando el equipo de dirección del proyecto identifica polémicas de recursos humanos potenciales o emergentes, pueden desarrollarse acciones preventivas para reducir la probabilidad y/o el impacto de los problemas antes de que éstos se produzcan. Las acciones preventivas pueden incluir formación cruzada para reducir los problemas durante las ausencias de miembros del equipo del proyecto, aclaración adicional de los roles para asegurar que se cumplan todas las responsabilidades, y tiempo personal adicional en previsión del trabajo extra que puede ser necesario en el futuro cercano para cumplir con los plazos del proyecto.

.4 Activos de los Procesos de la Organización (Actualizaciones)

- **Entrada de las evaluaciones de rendimiento de la organización.** Generalmente, el personal del proyecto debe estar preparado para proporcionar información para las evaluaciones periódicas por parte de la organización, del rendimiento de cualquier miembro del equipo del proyecto con quien interaccione de forma significativa.

- **Documentación sobre lecciones aprendidas.** Todos los conocimientos adquiridos durante el proyecto deberían documentarse, a fin de que pasen a formar parte de la base de datos histórica de la organización. Las lecciones aprendidas en el área de recursos humanos pueden incluir:

- ♦ Organigramas del proyecto, descripciones de cargos y planes de gestión de personal que pueden guardarse como plantillas
- ♦ Reglas básicas, técnicas de gestión de conflictos y eventos de reconocimiento que resultaron especialmente útiles
- ♦ Procedimientos para equipos virtuales, reubicación, negociación, formación y desarrollo de equipos que demostraron ser exitosos
- ♦ Habilidades o competencias especiales de los miembros del equipo que fueron descubiertas durante el proyecto
- ♦ Polémicas y soluciones documentadas en el registro de polémicas del proyecto.

.5 Plan de Gestión del Proyecto (Actualizaciones)

Las solicitudes de cambio y las acciones correctivas aprobadas pueden tener como resultado actualizaciones al plan de gestión de personal, que es una parte del plan de gestión del proyecto. Algunos ejemplos de información de actualización del plan incluyen nuevos roles de los miembros del equipo del proyecto, formación adicional y decisiones relativas a recompensas.